人力资源管理师专业能力巩固练习题（第八版-2）参考答案

【章节巩固练习题】二级人力（第八版）专业能力参考解析－第三章培训与开发

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、综合分析题（看看答题分析和评分标准即可，无需背记。）

2、评分标准：

（1）企业选配培训师的基本标准：（每项 2 分，最高 14 分）

① 具备经济管理类和培训内容方面的专业理论知识；（2 分）
②对培训内容所涉及的问题应有实际工作经验；（2 分）
③具有培训授课经验和技巧；（2 分）
④能够熟练运用培训中所需要的培训教材与工具；（2 分）
⑤具有良好的交流与沟通能力；（2 分）
⑥具有引导学员自我学习的能力；（2 分）
⑦善于在课堂上发现问题并解决问题；（2 分）
⑧积累与培训内容相关的案例与资料；（2 分）
⑨掌握培训内容所涉及的一些相关前沿问题；（2 分）
⑩拥有培训热情和教学愿望。（2 分）

(2) 面试中应该注意避免的常见问题：（每项 2 分，最高 10 分）

①面试目的不明确；（2 分）
②面试标准不具体；（2 分）
③面试缺乏系统性；（2 分）
④面试问题设计不合理；（2 分）
⑤面试考官的偏见。（2 分）

（3）无领导小组讨论的优势：（每项 2 分，最高 10 分）

①应用范围广，能测试出笔试和其他单一面试不能检测出的能力和素质；（2 分）
②能观察到被试之间的相互影响；（2 分）
③能依据被试的行为特性来对其进行更加全面、合理、客观的评价；（2 分）
④能依据被试的多种能力要素和个性特质；（2 分）
⑤能使被试在相对无意之中暴露自己的优势和不足，因此，它在预测团队的行为时，具有很高的效率；（2 分）
⑥能使被试有平等的发挥机会，从而很快地表现出个体上的差异；（2 分）
⑦能节省时间，测评的效率很高；（2 分）
⑧能对竞争同一岗位的被试的表现进行同时比较（横向比较）。（2 分）

4、参考分析　答：

（1）存在问题如下：

a. 培训对象选择失误。企业培训对象主要包括新进员工、转换工作员工、不符合工作要求员工和有潜质的员工。但是，针对每种类型的员工，企业培训目标和内容不同。对有潜质的员工，培训项目一般会提高员工的通用技能。投资于这种类型的员工，投资费用比较高，企业能够得到的预期回报也很大，同样存在的风险也很大。因为有潜质员工的培训结果很容易被其他企业使用，员工容易被高薪挖走，员工跳槽的可能性比较大。因此对这种类型员工进行培训，在培训对象的选择上要慎重，不可随意行事。

b. 培训需求不明确。企业的培训目的是为企业经营管理和持续发展服务，并不是“为培训而培训”。因此，企业应该紧紧围绕自身发展的需要，对培训内容、培训时间、培训地点、培训教材等各方面做好计划。

c. 培训过程中缺乏控制。培训并不是把员工送出去到期接回来的简单过程，而是需要企业在整个培训过程中，对员工和培训效果进行全程控制的复杂过程。在培训过程中，保持与培训机构和培训老师的联系，便于了解员工培训的效果和员工在培训中的心态，有利于企业及时与员工沟通。保持与受训人员的联系，有利于企业把受训者的感受及时告知培训人员。这种联系不仅可以提高培训效果，还可以加强与员工的交流，预防员工离职。

d. 法律意识不强。培训员工流失风险的存在，要求企业在培训中能够用法律手段保护企业的权益。如果出现员工离职，企业可以通过法律维护自己的权利，把损失降到最低。案例中，企业是和叶某签订了《劳动合同书》和《出国培训协议》，但是后来追加的培训却没有人及时与叶某签订合同，可见，其法律意识不强。而且，在法律上失去了要求叶某偿还 2006 年 7 月 15 日——2006 年 12 月 23 日培训费用的权利，使企业“有苦说不出”。

（2）预防培训后员工流失的对策：

a. 明确培训内容。企业的每个岗位都有明确的知识、技能和能力要求，应该根据岗位的要求，明确什么样的培训是企业需要的。也就是说，企业需要的培训，一定要培训，企业不需要的培训，就要格外慎重。

b. 明确培训对象的选择标准。企业培训对象主要包括新进员工、转换工作员工、不符合工作要求员工和有潜质的员工。投资于每种类型员工对企业带来的流失风险是不一样的，应当针对不同类型的员工，在企业中制定选择标准，对每位员工一视同仁，避免培训对象选择的随意性。

c. 对于有自发培训要求的员工，提供选择性培训项目。培训虽然存在员工流失风险，但是同时也是吸引高素质员工的一种手段。向自发要求培训的员工，提供选择性的培训，可以提高企业对高素质员工的吸引力。但是，对这部分培训，企业应适当与员工共同承担费用，或者由员工承担费用，培训后给受训者以加薪、晋升作为回报。

d. 培训中应全程控制。在培训中，企业应当选择专门人员与培训人员和受训人员保持联系。通过沟通，了解受训人员的需求、表现和心理状态，一方面提高培训的效率和效果，另一方面有效防止培训员工流失。

e. 及时对员工培训结果给予肯定和奖励。培训不是单方面的投资，除了企业要投入资金外，员工还要投入时间和精力。因此，培训后员工总是期望能够以某种方式得到回报。如果企业给予的回报不及时，员工认为培训前后在企业中没有什么改变，就会通过跳槽选择更好的工作环境。因此创造良好的学以致用的环境，提供更有挑战性的工作、提高受训员工报酬等方式承认员工通过培训努力的结果，对于留住培训员工至关重要。

f. 把合同管理纳入培训管理。合同是企业和员工权利的法律保障，加强对合同的管理，不仅保护企业的合法权利，也保护了员丁的合法权利。把合同纳入培训管理，一旦出现纠纷，企业和员工都能够通过法律把自己的损失降到最低。

5、参考分析 答：

（1）可取之处：

A公司重视和强调培训，培训经费的投入较多，并能在年初做好培训计划，在这点上具有战略眼光。

（2）存在问题：

a. 在实际操作中，把培训经费与毛利挂钩作为一项硬指标，由于经营状况是变化的，而培训必须要做需求分析，必须做计划，到了11月份才调整培训总经费，导致无法有效地制定计划。

b. A公司人力资源部在接到调整培训总经费后的做法违背了按需施教、学以致用的原则，未做需求分析，任意地派人参加培训。

c. A公司调整培训总经费后的各项培训违背了主动参与原则。指派非关键岗位人员参加培训，而非员工自己提出申请。

d. A公司调整培训总经费后的各项培训违背了严格考核和择优奖励原则，未对参加培训的人员进行考核。

e. A公司调整培训总经费后的各项培训违背了投资效益原则，指派非关键岗位人员参加培训，其投资效益不明显。

8、评分标准：

（1）主要原因：

①首先，培训师不具备聘任的资格和条件，在培训师的选配上出现严重失误。（2分）

②其次，培训主管事前没有与培训师进行深入沟通，说明培训的内容，提出具体的要求。（2分）

③再次，培训课程的设计可能存在着一些问题和不足，使培训内容缺乏实用性和适应性。（2分）

④即使上述的几个方面都做得很好，当培训师在教学过程中，出现偏离教案等一些不良情况时，如果培训主管能够及时地指出，并予以纠正，也能“亡羊补牢”，不致出现严重过失。（2分）

（2）为了提高培训师的教学质量和效果，应注重抓好以下工作：（每项2分，最高12分）

①在进行培训需求分析的基础上，根据企业员工培训开发规划的要求，聘请企业外部或者内部的专家进行培训课程的设计，从根本上保证课程教学的质量。（2分）

②按照培训师的聘任条件和标准，严格把关，精心选拔聘用培训师。（2分）

③培训课程实施计划如果是由培训公司或者本企业培训主管设计的，应当将设计方案出示给培训师，要求培训师提出具体的课堂教学实施方案；如果是由培训师设计的，培训主管应当对其进行审定，经过审批后才能执行。（2分）

④应在培训1～2周之前，围绕培训的内容、目标、方式、方法、要求，以及学员的基本情况与培训师进行充分的沟通，使其做好培训前的各种准备工作。（2分）

⑤在培训过程中，培训主管应对培训师及其教学质量进行全面评估，发现问题及时纠正，如发放调查问卷，召开座谈会等，听取学员的意见，并及时反馈给培训师，要求其取长补短，改进教学。（2分）

⑥定期开展对培训师的培训，不断提高培训师的素质，并建立奖勤罚懒、优胜劣汰的教师聘任制度。如果企业不具备条件，亦可聘请资质合格的培训公司，通过合作协议等方式，切实保证培训质量和效果。（2分）

⑦建立多层次的培训效果评估体系，高度重视培训前、培训中，乃至培训后的质量和效果的评估，发现问题及时纠正。（2分）

9、评分标准：

（1）特点：

①该公司高度重视人力资本投资，18年来，累计培训员工20万人次，基本培训资金投入超过2.4亿元。（2分）

②该公司构建了具有国际化标准的人力资源培训开发体系，为企业人才的培养奠定了基础。（2分）

③根据不同培训对象的培训需求，制定了详尽的多方面、多层次的员工培训规划，并设计具有很强针对性的培训课程。（2分）

④提高核心竞争力，强调培训的动态性，为员工设计了富有激励效应的阶梯型职业发展道路，营造了全新的人性化的管理模式。将员工个人的愿景与公司发展目标相结合，不但帮助新员工量身定制个人培训发展计划，还能根据员工不同的发展阶段，有针对性对其进行岗位管理技能培训，不断地提高员工队伍的素质。（2分）

⑤该公司设计的培训体系内容新颖、方式方法灵活多样，生动活泼。不仅有传统的专业知识、管理技能的培训，还组织员工其参加各种有趣的竞赛和活动，例如“餐厅经理年会”和“餐厅经理擂台赛”，对具备条件的员工还派往国外进修实习。（2分）

（2）启示：（每项2分，最高8分）

①企业要发展壮大，就应当始终将员工培训开发放在企业发展战略的高度上来认识。该公司的成功之处，首先就在于它具有正确的培训价值观，他们把培训不仅看成提高员工基本技能的手段，也使其成为公司创造智力资本的基本途径，因而努力将企业构建成一个有利于员工与企业共同发展的学习型组织。（2分）

②“识人”环节重要，“育人”的环节更为重要，该公司的实践充分证明：有竞争力的培训越来越成为企业吸引、留住人才的重要前提。重视培训，不仅可以更好的满足企业长远的战略发展需求，还可以满足员工的职业生涯发展需要，有效地留住人才。（2分）

③应当高度重视员工培训需求的分析。如前所述，该公司的培训体系具有很强的针对性，正是因为它是建立在对各类培训对象进行全面的培训需求分析的基础之上的。（2分）

④应当重视对企业培训资源进行必要评估和全面整合。一个良好培训开发体系，需要有一定人力、物力和财力等物质基础的支持。在制定员工培训开发中远期规划时，必须考虑充分开发利用各种教学资源，既要统筹规划培训经费，组建培训师队伍，还要改善培训场地合设施，搭建培训所必需的人、财、物的平台，才能最终实现企业培训规划的目标。（2分）

⑤应当对各类员工培训课程进行精心设计，使培训课程体系目标明确、重点突出、不断创新。该公司培训开发体系之所以在员工队伍素质建设中发挥了重要的作用，这是与他们所开设培训课程具有很强的实用性、适应性、导向性和科学性密切相关。（2分）

⑥成功的培训需要建立严格的培训评估体系。为了提高员工培训投资的效益，企业必须建立培训评估的跟踪系统，对培训的全过程进行监督控制，以确保实现培训目标。（2分）

10、参考分析　答:

（1)该公司在组织员工出国培训方面存在的问题主要有：

①未进行必要的培训需求分析，选派员工出国培训的目的不明确;

②未选择适宜的培训方式，应当根据具体的培训目的和要求，选择投入较少，收益较大的培训方式，对员工进行有针对性培训;

③没有确立有效的人才选拔机制，象出国培训这样高投入具有一定风险的培训项目，为了提高培训效果，应当选派那些具有很高忠诚度和很强事业心的员工作为培养对象;

④没有建立规避培训风险机制，如培训合同管理不够健全完善，协议书约定条款缺乏合理性，对违约责任没有明确的规定。

（2）为了防止类似事件的发生，该公司可以采取以下措施：

①建立培训需求分析系统，明确公司培训目标，制定公司的中长期培训规划;

②确立公司培训评估系统，选择适合的培训方式方法，提高培训效果;

③完善各类培训对象的选拔机构，注重对后备人才的甄靠选，确保人才选拔的可靠性;

④建立培训风险防范机制，完善培训合同管理，运用多种手段制止违约行为;

⑤采取多种渠道、手段和方法有效激励员工，避免优秀人才的流失，如加强企业文化建设，与员工之间确立遵守承诺的互信机制，构建公正公平的薪酬福利制度，等等。

⑶员工培训协议书的内容包括：

①明确协议双方是谁

②培训期限及方式

③培训地点

④培训内容

⑤双方在培训期间的权利和义务

⑥培训费用的负担

⑦违约责任

⑧培训后的服务期限

⑨服务期限与劳动合同的合同期限冲突的处理

⑩双方的有效法律签署。

12：参考分析 评分标准：

（1）本次培训失败的主要原因：（每项2分，最高10分）

①本次培训在内容、培训师、培训方式方法、培训场地等方面都存在明显的缺陷和不足，没有认真地进行设计；（2分）
②没有对培训过程进行全面跟踪和监测，忽视对培训过程的管理；（2分）
③销售部门没有对本次培训的目标和内容等提出具体的要求；（2分）
④在没有进行培训需求分析的情况下，既没有弄清业务部门对本次培训的要求，也没有制定一份专项培训计划，对培训的目标、内容、程序、时间、地点、费用等出规定；（2分）
⑤没有根据制定一个切实可行的教学计划，对本次培训的目标、培训的对象、教学形式、教学环节、教学的时间安排等几个方面做出规定；（2分）
⑥没有对培训的课程进行设计，对课程目标和内容，教学模式和策略，课程教材和课程评价，教学组织，课程时间和课程空间，以及培训教师和学员的条件等方面做出规定。（2分）

（2）制定企业员工年度培训计划时，一般应按照以下步骤进行：
①培训需求的诊断分析；（1分）
②确定培训对象；（1分）
③确定培训目标；（1分）
④根据岗位特征确定培训项目和内容；（1分）
⑤确定培训方式方法；（1分）
⑥做好培训经费预算与控制；（1分）
⑦预设培训评估项目和工具；（1分）
⑧年度培训计划的论证、评价与审定。（1分）

13、参考分析　评分标准：
（1）技能成果评估内容
①培训的技能成果评估是评价受训者对培训项目中所强调的操作技巧、技术或技能以及行为方式所达到的水准。（2分）
②收银员培训后所获得的技能成果，主要表现在所掌握的技能水平，以及在实践活动中被应用的程度，（2分）
即技能学习与技能转换两个方面。（2分）
③这些评估内容可以是：
收银员服务语言和非语言行为的正确性；（2分）
清点商品、计价、收款、刷卡等操作技能的熟练程度；（2分）
日平均销售额。（2分）
（2）员工培训的技能成果可采用以下三种方法进行评估：
①现场观察法；（2分）
②工作抽样法；（2分）
③专家评定法。（2分）

14、参考分析
（1）、培训规划内容　教材 P213
（2）、培训规划设计的步骤和程序　教材 P216

16、参考分析
（1）这次培训无效的原因是没有抓好培训需求分析这个环节。
（2）启示如下：
第一，当组织绩效出现问题时，我们不能简单地认为是缺乏培训的结果，应该深入了解其真正的原因；
第二，当寻找真正的培训需求时，应从多个渠道收集信息；
第三，收集相关培训需求信息时，也应使用多种方法，并进行科学的分析；
第四，通过对现在和未来的分析找出差距，来确认真正的需求，才能依据需求的分析设计出相应的课程，达到相应的效果，进而协助企业达到预期的目标。

18、参考教材 P290 表 3－13；P305 表 3－21；P314 表 3－26。

“管理通用能力培训”教学质量评估表

对教学质量的评估：
1. 培训的内容是否符合您的要求
A. 非常符合　B. 符合　C. 一般　D. 不符合　E. 非常不符合
2. 培训使用的方法有哪些：
A. 讨论法　B. 教学法　C. 案例分析法　D. 角色扮演法　E. 管理游戏法
F. 其他

3. 培训是否达到事项预定的目的　　是_____　　否_____
4. 对本次培训的时间安排
A. 非常满意　　B. 满意　　C. 一般　　D. 不满意　　E. 非常不满意
5. 对本次培训的会场
A. 非常满意　　B. 满意　　C. 一般　　D. 不满意　　E. 非常不满意
6. 培训使用的材料（书本、讲义、幻灯片、视听教材等）
A. 优　　B. 良　　C. 一般　　D. 差
7. 本次的培训师
A. 优　　B. 良　　C. 一般　　D. 差
8. 对本次培训的满意程度
A. 非常满意　　B. 满意　　C. 一般　　D. 不满意　　E. 非常不满意
9. 对本次培训的整体评价：
A. 优　　B. 良　　C. 一般　　D. 差
10. 通过培训，您学到哪些方面的技能和能力？

_____

_____

11. 对今后举办类似的培训，你有何良好的建议？

_____

_____

_____

受训者：_____　　培训师：_____
时　间：_____　　地　点：_____

20、评分标准：
起草培训规划时，应当做好以下几个方面的工作：
（1）制定培训的总体目标　　（2分）
总体目标制定的主要依据是：
①企业总体发展战略目标；　　（1分）
②企业人力资源总体计划；　　（1分）
③企业培训需求分析报告；　　（1分）
（2）确定具体项目的子目标　　（2分）
在总体目标确定后，根据具体培训项目制定子项目或阶段性培训规划，包括实施过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、要求和评估方法等。　　（1分）
（3）分配培训资源　　（2分）
由于培训受企业的人财物等方面的条件限制，为减少浪费，提高培训绩效，必须对培训的各子项目或阶段性目标，按轻重缓急分配培训资源，以确保各项目标都有相应的人力、物力和财力的支持。（2分）
（4）进行综合平衡　　（2分）
主要从以下几个方面进行综合平衡：
①在培训投资与人力资源规划之间进行平衡；　　（1分）
②在企业正常生产与培训项目之间进行平衡；　　（1分）
③在员工培训需求与师资来源之间进行平衡；　　（1分）
④在员工培训与个人职业生涯规划之间进行平衡。　　（1分）

21、评分标准：
（1）编制管理人员培训开发计划应当坚持：
①以服务培训对象为中心；　（2分）
②以培训需求分析、（2分）
确定培训目标、　（2分）
设计培训内容、（2分）
培训实施和效果评估为基本点。（2分）
（2）本小题最高8分。
管理人员培训开发计划的实施，可分以下3个阶段：
① 第一阶段是全面培训阶段。（2分）
即：对全体管理人员分层次、有重点的进行常规管理知识和技能的培训。（1分）
使80%以上的经营管理人员达到合格的职业经理人标准。　　（2分）
② 第二阶段是定向提高阶段。（2分）
即：对处于不同岗位上的管理人员进行针对性的岗位管理知识与技能培训。（1分）

使 40%以上的经营管理人员达到优良的职业经理人标准。　　（1 分）
③ 第三阶段是重点提高阶段。（2 分）
即：对部分确有培训潜力的经营管理人员进行重点培训提高，使其成为优秀的职业理人。　　（1 分）

23、答：(1)为了有效实施培训计划管理，企业应健全的配套措施包括：
①企业全员培训文化的培育。(1 分)
②企业全员培训环境的营造。(1 分)
③企业培训师资队伍的建设。(2 分)
④企业培训课程的开发与管理。(2 分)
⑤企业员工培训成果的跟进。(2 分)
⑥全员员工培训档案的管理。(2 分)
⑦员工培训激励机制的确立。(2 分)
(2)在建立和健全员工培训激励与约束机制方面，可以采取以下措施：
一是全面实行目标管理责任制，全面实行数字化管理，对重视培训并实现目标责任的给予奖励，对长期不重视培训和人力资源开发，造成企业人员素质和经济效益滑坡的企业领导者，给予岗位调整。
二是对员工实行“培训、考核、使用、薪酬、晋升”相配套的终身培训机制，实现培训与使用相一致，使用与结合相一致．使用与晋升、薪酬相协调。(6 分)

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com